

Qualora siano prioritarie le esigenze di "adattamento", è opportuno ricorrere innanzi tutto all'impiego di budget pluriennali, a scenari multipli, concentrandosi sull'elaborazione dei budget degli investimenti.

Quando prevalgono esigenze di "integrazione", risulta vantaggioso impostare il sistema di programmazione sull'impiego di budget annuali o infrannuali, tendenzialmente fissi, al fine di non introdurre ulteriori ipotesi di variabilità che complicherebbero ulteriormente la gestione dell'integrazione, concentrandosi sulle componenti operative e finanziarie dell'attività che si sta programmando.

Da ultimo, dove prevalgono esigenze di "salvaguardia dell'economicità della gestione", il sistema budgettario dovrebbe essere riferito a un orizzonte temporale annuale, avvalersi di budget flessibili, al fine di ottimizzare i processi di allocazione delle risorse che sono alla base dell'economicità stessa, e pervenire all'elaborazione del Master Budget per una programmazione completa e coordinata delle varie aree della gestione aziendale. Solo operando in questo modo è infatti possibile governare nel breve periodo e in maniera anticipata l'economicità dell'impresa nel tempo.

Capitolo 3 IL PROCESSO DI ELABORAZIONE DEL MASTER BUDGET

3.1 L'ASPETTO CONTABILE E L'ASPETTO DIREZIONALE DEL PROCESSO DI ELABORAZIONE DEL MASTER BUDGET

La preparazione di un budget può essere considerata sotto due aspetti: quello contabile e quello direzionale.

Dal punto di vista contabile la procedura da seguire è simile a quella utilizzata per elaborare il bilancio. I risultati finali delle operazioni di registrazione e di sintesi conducono infatti alla configurazione di un conto economico, uno stato patrimoniale e un prospetto dei flussi finanziari, che, per quanto riguarda la forma, non differiscono da quelli che risultano dalla registrazione di fatti storici. L'unica differenza sta nel fatto che i valori inseriti nel budget sono stime di ciò che deve accadere, mentre i dati storici si riferiscono a ciò che è accaduto nel passato.

Dal punto di vista direzionale, l'elaborazione del budget si presta a essere descritta in termini di:

- quali procedure organizzative è opportuno introdurre per supportare il processo contabile;
- quali scadenze temporali far rispettare;
- quali modalità di contrattazione degli obiettivi seguire;
- quale livello di obiettivi imporre o concordare;
- quale stile di gestione del processo adottare;
- quali operatori coinvolgere e con quale ruolo specifico.

In questo capitolo si tratterà in modo esclusivo dello sviluppo contabile della procedura di budgeting. Per favorire la comprensione degli aspetti più tecnicistici del processo si farà riferimento a un *caso di studio* che verrà sviluppato in tutte le sue parti fino a giungere alla elaborazione del Master Budget.

Nel capitolo successivo il processo di budget verrà invece riconsiderato ponendo enfasi su tutti gli aspetti di carattere organizzativo e comportamentale che aiutano a comprendere il suo valore di strumento direzionale.

3.2 LA PROCEDURA CONTABILE DI ELABORAZIONE DEL MASTER BUDGET

La procedura di elaborazione del Master Budget può essere ricondotta allo svolgimento di un processo articolato in tre cicli o fasi (Fig. 3.1):

- a) un primo ciclo (*a quantità*) in cui, attraverso l'elaborazione dei programmi di vendita e di produzione, tenuto conto della politica delle scorte che si intende attuare, della capacità produttiva disponibile o che può essere resa disponibile, si tende a verificare la *fattibilità operativa* di suddetti programmi. In altri termini si tratta di verificare in che misura i programmi di vendita possono essere realizzati e, nel caso in cui la capacità produttiva sia inferiore a quella necessaria per soddisfare la domanda, quali correttivi è conveniente apportare ai programmi operativi inizialmente elaborati per ottimizzare l'impiego delle strutture in essere;
- b) un secondo ciclo (*a valori reddituali*), attraverso il quale si tende a verificare la *fattibilità sotto il profilo reddituale* dei programmi operativi precedentemente verificati sotto il profilo operativo. Si tratta in definitiva di pervenire all'elaborazione di un conto economico preventivo fino alla determinazione del reddito operativo preventivo. Quest'ultimo rappresenta una misura significativa per apprezzare la capacità dei programmi operativi di soddisfare le attese dei conferenti capitali per quanto attiene al profilo reddituale della gestione. L'elaborazione del conto economico previsionale comporta l'elaborazione dei budget delle vendite e di quelli di produzione definitivi. In particolare per quanto riguarda il budget del costo del venduto si passa attraverso l'elaborazione dei budget dei consumi delle materie prime, della manodopera diretta utilizzata, della manodopera indiretta, degli ammortamenti e degli altri costi di produzione. Si tratta infine di fare previsioni con riguardo agli altri costi di gestione elaborando i budget relativi ai costi commerciali e quelli relativi alla struttura in generale che non ricadono né sotto la responsabilità del commerciale, né tanto meno sotto quella del responsabile produttivo, i cui costi sono già stati analiticamente considerati;
- c) il terzo ciclo, che chiude il processo di budgeting (*a valori finanziari*) è quello che consente di operare la cosiddetta *verifica di fattibilità finanziaria* dei programmi operativi e degli investimenti esplicitamente o implicitamente considerati fino a questo punto del processo. Si tratta in pratica di elaborare un prospetto dei

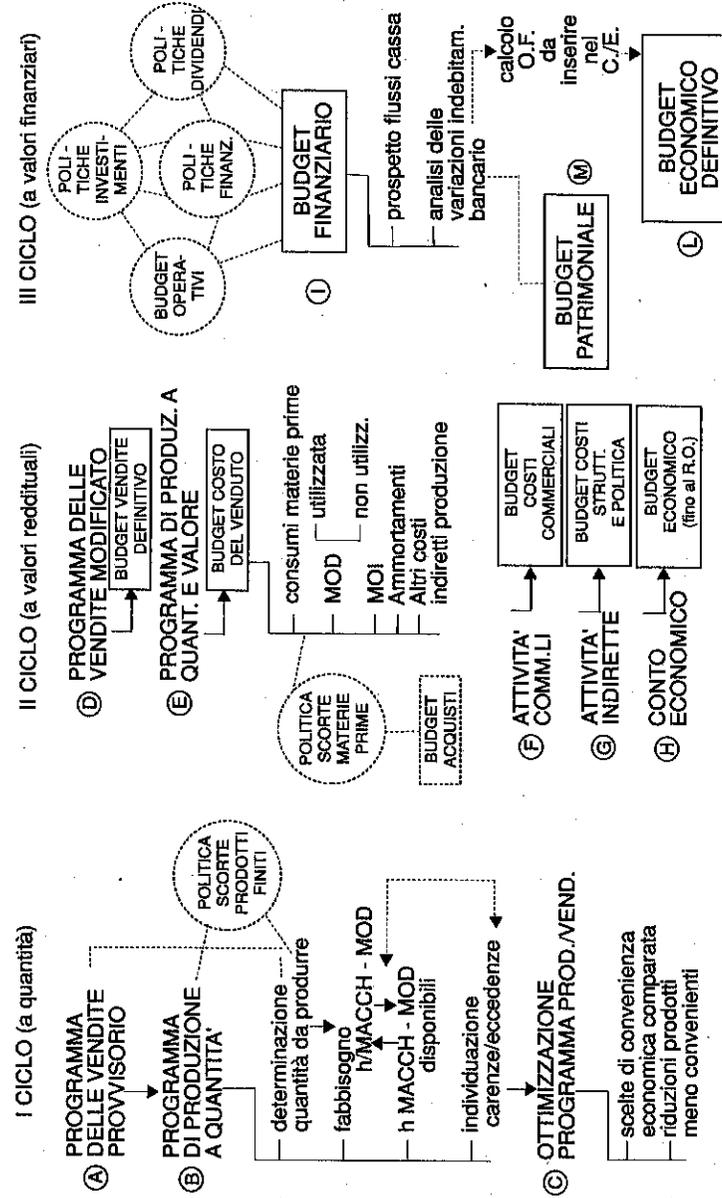


Fig. 3.1 - Processo contabile di elaborazione del budget.

flussi di cassa che, sulla base delle informazioni contenute nei budget operativi, delle politiche di investimento, di finanziamento e di distribuzione dei dividendi, consenta di evidenziare l'eventuale deficit o surplus di cassa conseguente alla realizzazione dei programmi stessi. L'analisi delle variazioni dell'indebitamento bancario consente infine il calcolo degli eventuali oneri finanziari da inserire nel conto economico preventivamente elaborato fino al reddito operativo e di giungere quindi alla definizione del risultato economico aziendale. A questo punto del processo si è anche in grado di elaborare uno stato patrimoniale previsionale.

I dati elaborati nei budget economici e negli stati patrimoniali preventivi (Figg. 3.2 e 3.3) possono essere oggetto di analisi economico-finanziarie attraverso l'impiego di tradizionali tecniche di analisi di bilancio (sistemi di indici e quozienti). Nella Fig. 3.4 (p. 49), ad esempio, viene illustrato un sistema di indici, essenziale nella sua struttura, e quindi di agevole applicazione, per operare un apprezzamento significativo delle condizioni patrimoniali-finanziarie (tasso di indebitamento, variazione del capitale investito, variazione dei mezzi propri) e reddituali (redditività del capitale investito, costo dei mezzi di terzi) connesse alla gestione futura.

Il vantaggio di apprezzare i risultati attesi della gestione prima ancora che questa abbia avuto inizio è considerevole. Operando in questo modo si è nella condizione di poter intervenire per tempo e modificare il corso delle azioni nella direzione desiderata. Ciononostante, questo modo di operare non è sempre prassi consolidata nelle imprese, che invece si limitano a osservare i valori preventivi senza analizzarli al fine di ricercare modalità di allocazione delle risorse che possano condurre alla configurazione di risultati più apprezzabili dal punto di vista reddituale, finanziario e patrimoniale.

Nelle pagine successive, partendo dalla descrizione di un caso concreto, svilupperemo per intero il processo di budget articolandolo nei tre cicli appena descritti. Il caso presentato costituisce una esemplificazione esauriente, la cui risoluzione richiede un *approccio sequenziale* e alcune riflessioni di metodo perché si possa giungere a una comprensione globale.

Sebbene il caso proposto possa apparire per certi aspetti troppo meccanicistico, si ritiene opportuno rammentare che il processo di elaborazione del Master Budget implica l'assunzione di una serie di decisioni-chiave inerenti alle politiche di prezzo, alle linee di prodotto da mettere in produzione, agli investimenti in capitale fisso e circolante, all'allocazione delle risorse umane e così via, che costringo-

1. Ricavi di vendita
2. - Costo dei prodotti venduti
3. Reddito operativo da gestione caratteristica
4. - Oneri finanziari
5. Reddito di competenza
6. ± Componenti estranei alla gestione caratteristica
+ Proventi finanziari
∓ Oneri/proventi diversi
7. Reddito ante imposte
8. - Imposte sul reddito
9. Reddito netto
=====

Fig. 3.2 - Costo economico preventivo.

no a continue revisioni e modifiche prima che si possa approntarne la versione definitiva. È opportuno pertanto sottolineare l'esistenza di una dimensione iterativa del Master Budget che verrà sicuramente alla luce durante lo svolgimento del processo riferito al caso di studio riportato di seguito e che si è cercato di evidenziare nella Fig. 3.5 a p. 50.

3.3 CASO DI STUDIO: MOBIL.BI S.p.A.

La MOBIL.BI S.p.A. è una azienda produttrice di mobili operante in Brianza. In particolare essa produce e vende mobili d'ufficio suddivisi in quattro principali gruppi di prodotti:

- scrivanie;
- armadi componibili;
- tavolini per computer;
- poltroncine.

La MOBIL.BI commercializza inoltre, senza produrle, sedie da ufficio.

Il responsabile amministrativo della MOBIL.BI ha da poco per-

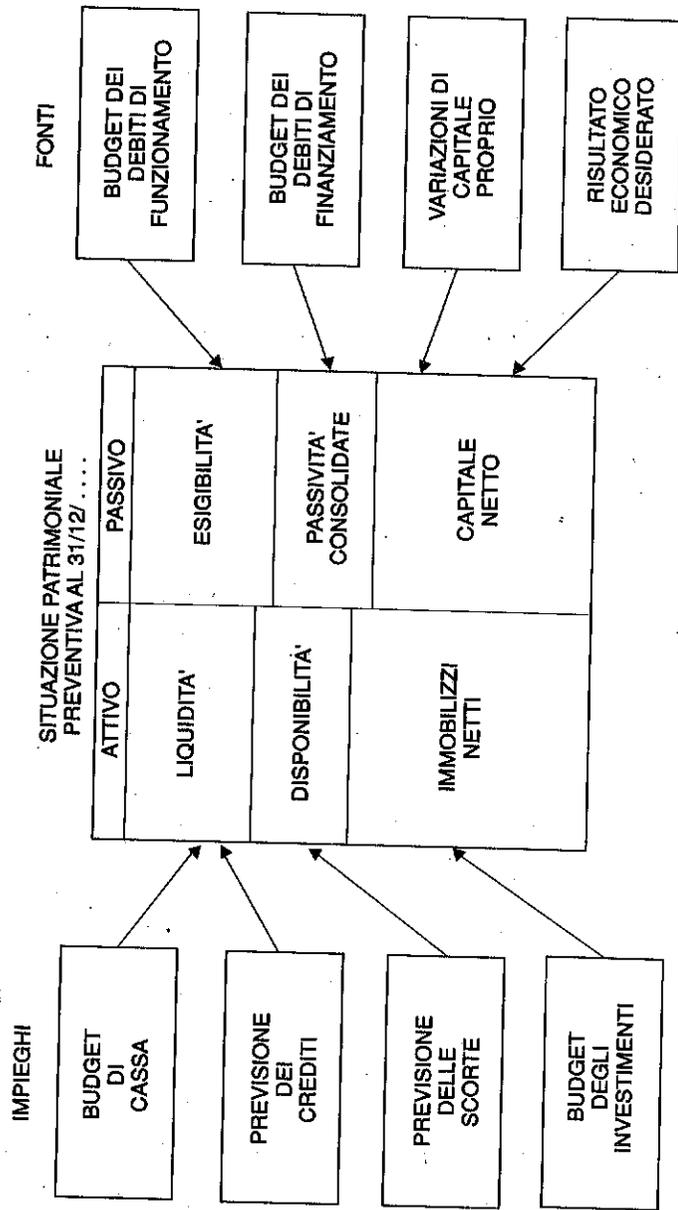
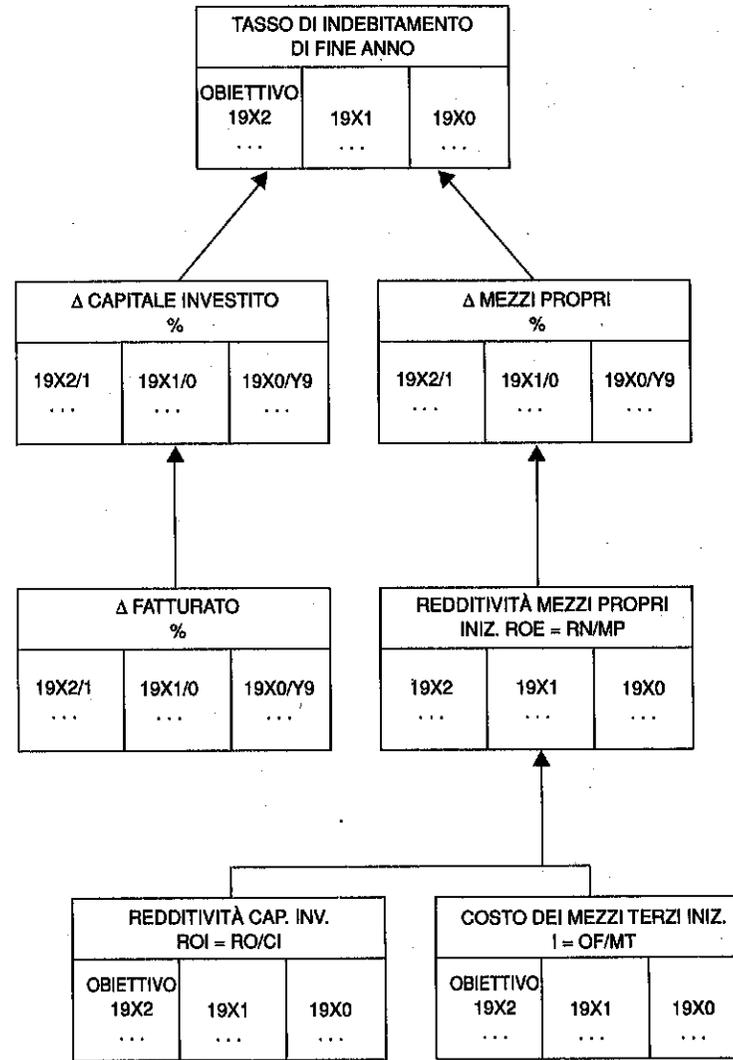


Fig. 3.3 - La situazione patrimoniale preventiva.



(adattato da: A. Bubbio, "Il budget", estratto da *Enciclopedia di contabilità, finanza e controllo*, Pirola, vol. IV, 1989, p. 355)

Fig. 3.4 - Un sistema di indici per un apprezzamento anticipato delle condizioni finanziarie e reddituali della gestione futura.

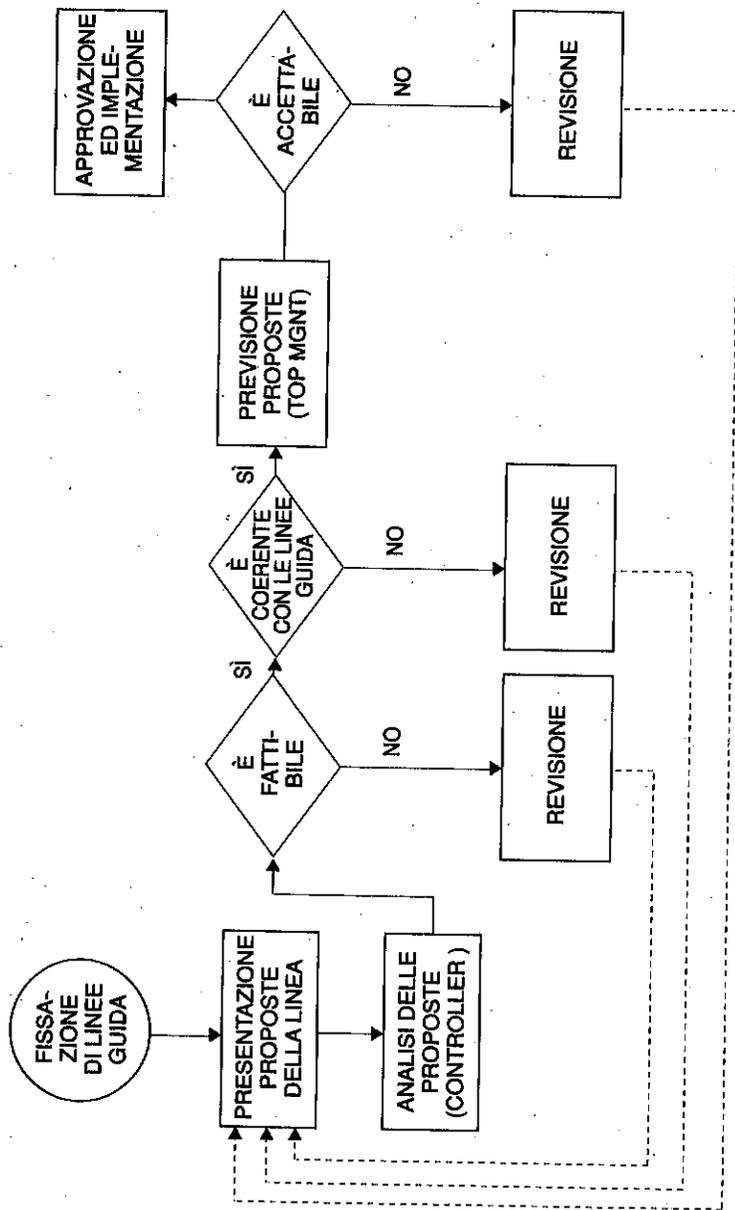


Fig. 3.5 - La dimensione iterativa del budget.

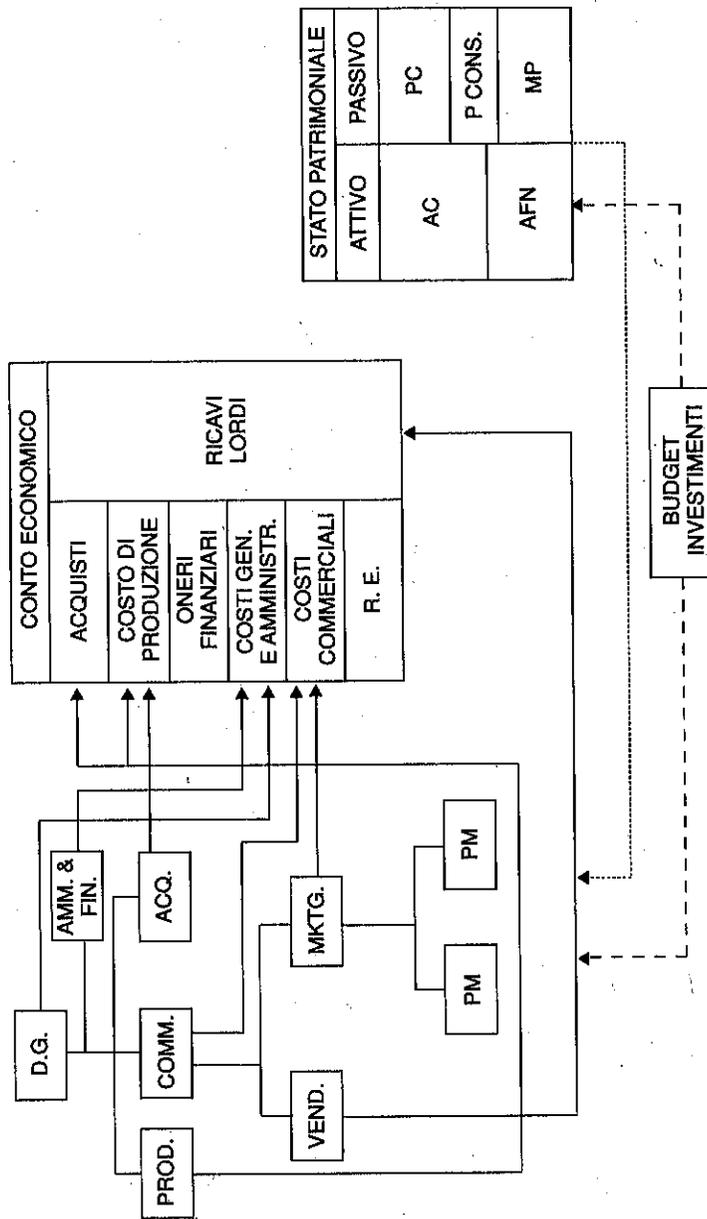


Fig. 3.6 - Organigramma della MOBIL.BI S.p.A. e articolazione del Master Budget.

suaso la proprietà a introdurre un *sistema di budget* al fine di supportare le decisioni di carattere operativo e finanziario. Nella Fig. 3.6 viene illustrato l'organigramma della MOBIL.BI mettendolo in relazione con la struttura del Master Budget messa a punto dal responsabile amministrativo stesso.

Per poter chiarire sia alla proprietà sia ai responsabili operativi della società il processo di elaborazione del budget, in cui tutti sarebbero stati prima o poi coinvolti, il direttore convocò tutti gli interessati a una riunione da tenersi ai primi di settembre. In questa occasione presentò uno schema di processo di budget (Fig. 3.7) e sottolineò come il processo stesso avrebbe dovuto concludersi prima della fine dell'anno pervenendo alla definizione di un *conto economico* e di uno *stato patrimoniale* preventivi approvati e sottoscritti da tutti coloro che sarebbero stati coinvolti nella loro elaborazione e successiva attuazione.

In particolare, precisò i tempi di elaborazione dei vari budget operativi, finanziari e degli investimenti, al fine di definire una tempistica per evitare slittamenti ingiustificati durante lo svolgimento del processo (Fig. 3.8).

Il processo doveva partire con l'elaborazione del budget commerciale, utilizzando le informazioni relative alle previsioni di vendita e alla politica delle scorte di prodotti finiti (Tabb. 3.1 e 3.2).

Il direttore commerciale dell'azienda, prima di elaborare il budget delle vendite, doveva però decidere se abbassare il prezzo di ven-

Tabella 3.1 - Previsioni di vendita elaborate dalla direzione commerciale.

Prodotti	Prezzi unitari di vendita previsti (Lire)	Volumi di vendita previsti (unità)
Scrivanie	900.000	700
Armadi componibili (moduli standard)	127.500	4.800
	0	0
	120.000	6.000
Tavolini da computer	250.000	600
Poltroncine	580.000	1.400
Sedie	150.000	3.000

Tabella 3.2 - Politica delle scorte prodotti finiti.

Prodotti	Magazzino al 31/12/19X1			Magazzino al 31/12/19X2
	Quantità	Prezzo	Valore	Quantità
Scrivanie	120	800.000	96.000.000	120
Armadi componibili	850	127.500	108.375.000	1.100
Tavolini da computer	200	240.000	48.000.000	80
Poltroncine	380	550.000	209.000.000	250
Sedie	400	140.000	56.000.000	500
	Valore R.l. prod. fin.		517.375.000	

dita del modulo standard degli armadi, in quanto convinto che per quel tipo di prodotto il cliente era particolarmente sensibile al prezzo. Egli stimava infatti che, se questo fosse sceso da L. 127.500 a L. 120.000, le unità vendibili sarebbero salite da 4.800 a 6.000.

A sostegno dell'attività commerciale si decise di mettere a disposizione, per iniziative promozionali e pubblicitarie, una somma pari a L. 125.000.000. Gli altri costi commerciali previsti per il periodo di budget erano quelli contenuti nella Tab. 3.3.

Tabella 3.3 - Costi commerciali previsti.

Costi di vendita	
Stipendi base	L. 50.000.000
Provvigioni agenti	2% sul fatturato
Costi di trasporto	
Ammortamento automezzi	L. 5.000.000
Assicurazione e bollo	L. 3.500.000
Costo autisti	L. 40.000.000
Carburante/olio/manutenzione	L. 150 al km
Percorrenza annua stimata	300.000 km
Costi di direzione commerciale	L. 50.000.000

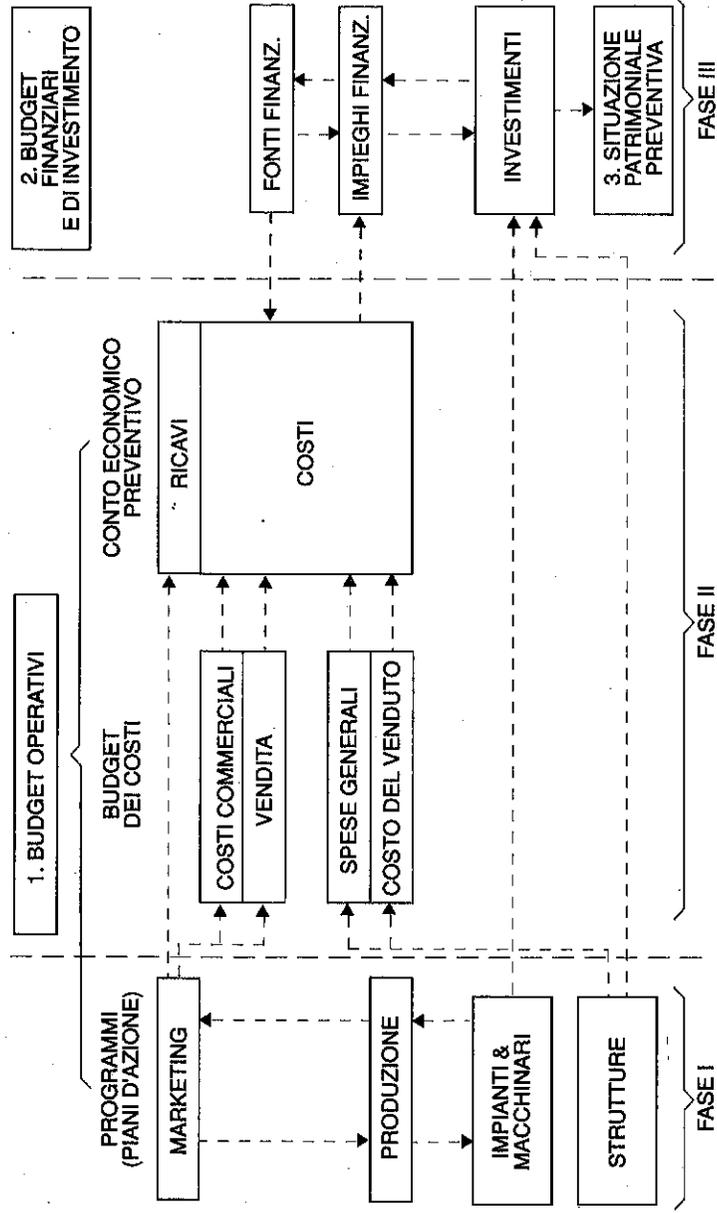


Fig. 3.7. Il processo di elaborazione del budget presso la MOBIL. BI.

MESI ATTIVITA	SETTEMBRE 19X1	OTTOBRE 19X1	NOVEMBRE 19X1	DICEMBRE 19X1	19X2 periodo di budget			
					1° TRIM.	2° TRIM.	3° TRIM.	4° TRIM.
					G	F	M	
I Riunione	- elaborazione previsioni e piani d'azione							
II Riunione		- elaborazione budget provvisori produzione/ vendita - verifica fattibilità tecnica						
III Riunione			- elaborazione definitiva budget produzione e vendita fino alla configurazione del conto economico preventivo - verifica fattibilità					
IV Riunione				- budget investimenti - budget finanziari - verifica fattibilità finanziaria - elaborazione stato patrimoniale preventivo - approvazione del Master Budget				

Fig. 3.8 - Il calendario di budget e le attività svolte dal comitato di budget.

Il processo proseguiva con l'elaborazione dei programmi di produzione attraverso i quali si operava una prima verifica della fattibilità operativa dei programmi di vendita. Non era detto infatti che le quantità che il commerciale prevedeva di vendere avrebbero potuto essere interamente prodotte all'interno con la *capacità produttiva* a disposizione che ammontava a 8.480 h MOD.

Nella Tab. 3.4 sono contenute informazioni relative agli standard fisici e monetari dei fattori diretti di produzione (materie prime e manodopera) sulla base dei quali elaborare il budget di produzione una volta individuati eventuali "colli di bottiglia". La situazione delle rimanenze di materie prime è quella illustrata nella Tab. 3.5. Nella Tab. 3.6 sono invece contenute le previsioni relative agli altri costi di produzione. Per quanto riguarda i prodotti solo commercializzati, essi venivano acquistati da un unico fornitore al prezzo/costo medio di L. 75.000.

Tabella 3.4 - Standard unitari. Direzione di produzione.

Prodotti	std fisico unitario	std monetario unitario
Scrivanie		
Materie prime A	m 10	L 20.000
Materie prime B	kg 5	L 21.000
MOD	h 3,2	L 16.200
Armadi (mod. standard)		
Materie prime A	m 2	L 20.000
Materie prime B	kg 1,3	L 21.000
MOD	h 0,4	L 14.400
Tavolini da computer		
Materie prime A	m 2	L 20.000
Materie prime B	kg 4	L 21.000
MOD	h 1,8	L 14.400
Poltroncine		
Materie prime C	m 5	L 25.000
Materie prime B	kg 2,8	L 21.000
MOD	h 2,4	L 16.200

L'impiego degli standard per l'elaborazione del budget di produzione è reso possibile dalla natura dei prodotti e dei processi che si

caratterizzano per un elevato grado di proceduralizzazione e quindi di ripetibilità.

Tabella 3.5 - Situazione magazzino materie prime.

	al 31/12/19X1		al 31/12/19X2
Materie prime A	m 10.000	(L 180.000.000)	m 12.000
Materie prime B	kg 1.200	(L 240.000.000)	kg 850
Materie prime C	m 5.000	(L 115.000.000)	m 5.500

Tabella 3.6 - Costi di produzione previsti. Direzione produzione.

Costi direzione produzione (stipendi)	L 70.000.000
Consumi energetici (proporzionali alle h di MOD)	L 1.500/h MOD
Materiali vari	L 15.000.000
Altri costi industriali (ammortamenti industriali)	L 15.000.000

Nella Tab. 3.7 sono contenute informazioni relative alle altre previsioni di costo indiretto aziendale e la Tab. 3.8 riassume la situazione patrimoniale di partenza. Altre informazioni di carattere finanziario utili per l'elaborazione dello stato patrimoniale preventivo sono le seguenti:

- costo dell'indebitamento in essere 20%;
- al 30/6/19X2 verrà rimborsato il 50% del debito vs/banche esistente all'inizio del periodo come da piano di rimborso concordato;
- nel mese di dicembre verrà acquistato un nuovo impianto del valore di L 250.000.000;
- i dividendi pagati nel 19X2 e relativi agli utili del 19X1 sono pari a L 200.000.000;

- e) le imposte sui redditi sono pari al 50% del reddito di competenza;
 f) il saldo di cassa per il 19X2 è di L 15.000.000.

Tabella 3.7 - Altri costi indiretti aziendali previsti.

Costo personale direzione amministrativa	L	85.000.000
Spese generali aziendali	L	147.000.000
Ammortamenti beni mobili/immobili	L	13.000.000
Direzione generale	L	150.000.000

Tabella 3.8 - Stato patrimoniale iniziale (1/1/19X2)

ATTIVO		PASSIVO	
<i>Attivo corrente</i>		<i>Passivo corrente</i>	
cassa	L 10.000.000	debiti vs/fornitori	L 300.000.000
crediti vs/clienti	L 400.000.000	debiti vs/banche	L 150.000.000
rimanenze (mat. prime e prod. finiti)	L 1.052.375.000	<i>Capitale netto</i>	L 1.312.375.000
<i>Attivo fisso</i>			
impianti e attrezzature (al netto dell'amm.)	L 300.000.000		
Totale attivo netto	L 1.762.375.000	Totale passivo	L 1.762.375.000

Al fine di compilare lo stato patrimoniale previsionale occorre inoltre tener presente quanto segue:

- i tempi medi di pagamento dei fornitori sono pari a 90 gg.;
- il tempo medio d'incasso dei crediti è di 65 gg.;
- le rimanenze di prodotti finiti sono valorizzate al presunto prezzo/ricavo, mentre quelle relative alle materie prime ai previsti costi d'acquisto;

- non ci sono variazioni nei semilavorati sia a quantità sia a valore.

Nelle pagine successive, usando le informazioni date, si verificherà la fattibilità operativa, quella economica e quella finanziaria dei programmi di vendita elaborati dal commerciale.

Si perverrà inoltre alla definizione del Master Budget articolato nelle sue varie componenti. È necessario precisare che per risolvere il caso in oggetto è necessario disporre di conoscenze di base di contabilità generale.

3.3.1 Svolgimento del caso

Al fine di pervenire alla elaborazione di un Conto Economico e di uno Stato Patrimoniale previsionali relativi alla gestione della MOBIL.BI, verrà ripercorso il processo già illustrato in Fig. 3.1 che implica lo svolgimento di tre fasi o ciclo in diretta sequenza:

- una prima fase, a quantità, per verificare la fattibilità operativa dei programmi di vendita in rapporto alle dimensioni e caratteristiche della capacità produttiva;
- una seconda fase, a valori reddituali, per la verifica della fattibilità economica dei programmi operativi in rapporto alle attese dei portatori di interessi;
- una terza fase, a valori finanziari, per la verifica della fattibilità finanziaria dei programmi operativi e degli investimenti proposti in sede di budget.

Fase 1: verifica della fattibilità "operativa" del programma di vendita valutando preventivamente, dal punto di vista economico, la convenienza d'abbassare o meno il prezzo di vendita dei moduli standard degli armadi

Per assumere la decisione economicamente più conveniente occorre individuare i dati "rilevanti" delle due alternative messe a confronto. Esse sono:

- vendere 4.800 unità a L 127.500 l'una;
- vendere 6.000 unità a L 120.000 l'una.

I costi e i ricavi di pertinenza delle due alternative sono messi a confronto nella Tab. 3.9.

Tabella 3.9 - Calcolo di convenienza delle alternative.

	Alternativa 1 (4.800 unità x L 127.500)	Alternativa 2 (6.000 unità x L 120.000)
Ricavi	L 612.000	L 720.000
Costo materie prime A (m 2 x L 20.000) x 4.800 (m 2 x L 20.000) x 6.000	L 192.000	L 240.000
Costo materie prime B (kg 1,3 x L 21.000) x 4.800 (kg 1,3 x L 21.000) x 6.000	L 131.040	L 163.800
Costo MOD h 0,4 x L 14.400 x 4.800 h 0,4 x L 14.400 x 6.000	L 27.648	L 34.560
Margine di contribuzione complessivo	L 261.312	L 281.640

Conviene dunque vendere a un prezzo inferiore in quanto il margine di contribuzione complessivo in questo caso è superiore di L 20.328.000. Presa questa decisione si è in grado di elaborare il budget provvisorio delle vendite della MOBIL.BI (Tab. 3.10).

Tabella 3.10 - Budget delle vendite provvisorio.

Prodotti	Prezzo unitario* (1)	Q vendita* (2)	Fatturato (1) x (2)
Scrivanie	L 900.000	700	L 630.000.000
Armadi	L 120.000	6.000	L 720.000.000
Tavolini da computer	L 250.000	600	L 150.000.000
Poltroncine	L 580.000	1.400	L 812.000.000
Sedie	L 150.000	3.000	L 450.000.000
Totale MOBIL. BI			L 2.762.000.000

* Dati desunti dalla Tab. 3.1.

Prima di poter elaborare il budget definitivo, è necessario verificare la fattibilità produttiva dello stesso. Per fare questo tipo di verifica occorre considerare, da un lato, la capacità produttiva massima disponibile (8.480 h MOD) e, dall'altro, le quantità da vendere, tenuto conto anche della politica delle scorte dei prodotti finiti (vedi Tab. 3.2) (quantità da produrre = quantità da vendere \pm Δ scorte). Si elabora pertanto un *programma di produzione* al fine di verificare in prima approssimazione se si è nella condizione di produrre i volumi richiesti. Tale programma viene sintetizzato nella Tab. 3.11. Sulla base di tali indicazioni viene quantificato il fabbisogno di h MOD necessario per realizzare il programma stesso (Tab. 3.12).

Tabella 3.11 - Programma di produzione (provvisorio).

Prodotti	Volumi di vendita (1)	Rimanenze iniziali (2)	Rimanenze finali (3)	Volumi di produz. (1) - (2) + (3)
Scrivanie	700	- 120	+ 120	= 700
Armadi	6.000	- 850	+ 1.100	= 6.250
Tavolini da computer	600	- 200	+ 80	= 480
Poltroncine	1.400	- 380	+ 250	= 1.270

Tabella 3.12 - Fabbisogno h MOD necessarie per realizzare il programma di produzione provvisorio.

Prodotti	Volumi di produzione (1)	std fisico unitario (2)	h MOD complessivo (1) x (2)
Scrivanie	700	3,2 h	2.240 h
Armadi	6.250	0,4 h	2.500 h
Tavolini da computer	480	1,8 h	864 h
Poltroncine	1.270	2,4 h	3.048 h
Totale fabb. h MOD MOBIL.BI			8.652 h

Dai dati elaborati si rileva che il fabbisogno totale di ore di manodopera diretta è superiore rispetto all'ammontare delle ore disponibili. Il programma di produzione ipotizzato non è quindi realizzabile per una carenza di 172 ore di manodopera diretta pari alla differenza tra le ore necessarie (8.652) e quelle disponibili con l'attuale capacità produttiva (8.480). L'evidenziazione di questo collo di bottiglia rimette in discussione il processo di programmazione della produzione e le decisioni assunte all'inizio del processo (decisione commerciale). In quel contesto, infatti, facendo riferimento al valore del margine di contribuzione generato nelle due ipotesi di politica commerciale di abbassare o non abbassare il prezzo di vendita dei moduli standard per armadiature e tenuto conto dei volumi vendibili, si decise di abbassare il prezzo. Questa decisione avrebbe comportato un incremento nei volumi di vendita e la generazione di un margine di contribuzione superiore all'altra alternativa d'azione.

Questa decisione appare però ora in netto contrasto con il nuovo elemento emerso dal processo di elaborazione del budget: la scarsità della capacità produttiva. Potrebbe pertanto essere messa in discussione la politica di alti volumi implicita nella decisione precedente. Per poter valutare adeguatamente come impiegare al meglio la capacità produttiva scarsa è opportuno valutare in che misura ciascun prodotto valorizza l'impiego della stessa.

Al fine di operare questo calcolo di convenienza, e rimettere eventualmente in discussione la decisione commerciale precedente, si impone il calcolo del margine di contribuzione unitario di ciascun prodotto della gamma della MOBIL.BI e l'individuazione del parametro espressivo del fattore scarso. In ipotesi di capacità produttiva scarsa, infatti, il criterio da seguire per calcolare l'ordine di convenienza economica di due o più prodotti si riconduce al calcolo del margine di contribuzione rapportato al parametro espressivo del fattore scarso. Attraverso questa misura si ha modo di apprezzare come i diversi prodotti valorizzano l'impiego della capacità produttiva scarsa e il prodotto più conveniente sarà quello che avrà il rapporto con il valore più elevato.

Nella Fig. 3.9 viene sintetizzato l'iter logico del processo decisionale relativo alla elaborazione del budget commerciale e della produzione presso la MOBIL.BI.

Nella Tab. 3.13, posto che il parametro espressivo della capacità produttiva scarsa presso la MOBIL.BI è l'ora di manodopera diretta, viene ricostruito il calcolo del margine di contribuzione unitario rapportato al fattore scarso di ciascun prodotto della gamma e definito l'ordine di convenienza dei quattro prodotti stessi.

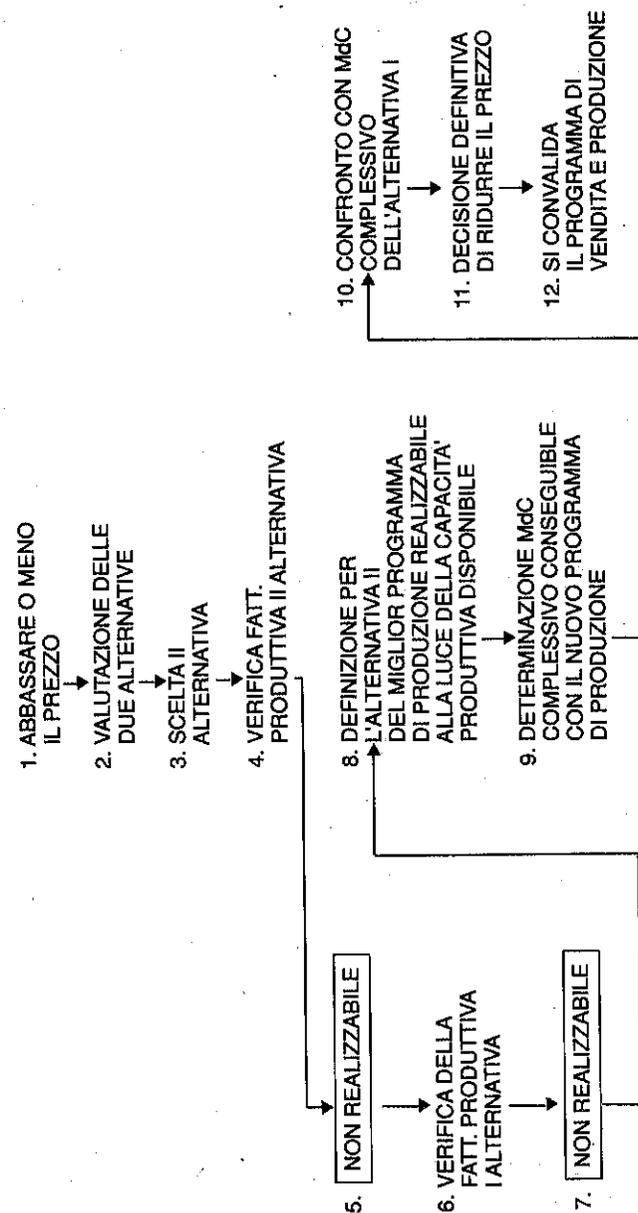


Fig. 3.9 - Iter logico del processo decisionale relativo all'elaborazione del budget commerciale e della produzione presso la MOBIL.BI S.p.A.

Tabella 3.13 - Determinazione del margine di contribuzione per fattore scarso.

Prodotti	Ricavi di vendita unitari	Costi mat. prime (A) (C) std f x L std	Costi mat. prime (B) std f x std =	Costo MOD std f x L std =	MG contr. unitario	MG/Fatt. scarso	Ordine di priorità
Scrivanie	L 900.000	m 10 x L 20.000 = 200.000	kg 5 x L 21.000 = 105.000	h 3,2 x 16.200 = 51.840	L 543.160	L/h 169.737	1°
Armadi	L 120.000	m 2 x L 20.000 = 40.000	kg 1,3 x L 21.000 = 27.300	h 0,4 x 14.400 = 5.760	L 46.940	L/h 117.350	3°
Tavolini da computer	L 250.000	m 2 x L 20.000 = 40.000	kg 4 x L 21.000 = 84.000	h 1,8 x 14.400 = 25.920	L 100.080	L/h 55.600	4°
Poltroncine	L 580.000	m 5 x L 25.000 = 125.000	kg 2,8 x L 21.000 = 58.800	h 2,4 x 16.200 = 38.880	L 357.320	L/h 148.883	2°

Il prodotto meno conveniente, quello che valorizza meno l'impiego del fattore scarso è il tavolino da computer. Ne consegue che la produzione da sacrificare per ricondurre i programmi di vendita entro i limiti della capacità produttiva è proprio quella dei tavolini da computer. Il che significa produrre e vendere 96 tavolini da computer in meno (172 ore/1,8 ore). Se si accettasse l'alternativa 1 (non ridurre il prezzo degli armadi), i problemi di riduzione dei volumi di produzione sarebbero minori (riduzione di sole 66 unità pari a 120 ore mancanti/1,8 std fisico MOD) (Tab. 3.14).

Tabella 3.14 - Programma di produzione vendita riferito all'alternativa 1.

scrivanie	700 x h 3,2 = h 2.240
armadi	4.800 x h 0,4 = h 1.920
tavolini da computer	600 x h 1,8 = h 1.080
poltroncine	1.400 x h 2,4 = h 3.360
ore fabbisogno	8.600
ore disponibili	8.480
carezza di ore	120

A questo punto occorre confrontare i due programmi di vendita realmente realizzabili e verificare quale produce maggior margine. La soluzione più conveniente era sicuramente quella prospettata nella fase 1. Tuttavia, come si è visto, non è realizzabile per carezza di capacità produttiva.

Si tratta quindi di stabilire se il negativo effetto reddituale causato da questo collo di bottiglia nell'alternativa 2 sia superiore o inferiore al minor margine di contribuzione prodotto dall'alternativa 1 rispetto all'alternativa 2. Nell'alternativa 2 esso è assimilabile ai margini persi per la mancata vendita di 30 tavolini da computer. Nell'alternativa 1 invece esso è uguale al mancato margine che si sarebbe ottenuto dalla vendita dei tavolini nell'alternativa 2. L'adozione dell'alternativa 1 comporterebbe un minor margine di contribuzione di L 26.328.000. L'adozione dell'alternativa 2 comporterebbe un minor margine di contribuzione di L 3.002.400.

Si conclude confermando la convenienza a ridurre i prezzi di vendita (alternativa 2). A questa soluzione si giunge (anche se in modo più laborioso) determinando i margini di contribuzione complessivi che la MOBIL.BI conseguirebbe nelle due alternative. Per completezza tali calcoli sono illustrati nelle Tabb. 3.15 e 3.16.

Tabella 3.15 - Margine di contribuzione secondo programma di produzione e vendita conseguente all'adozione dell'alternativa 1 (non abbassare il prezzo).

Prodotti	Volumi di produzione realizzabili (1)	Δ Rim. P.F. (2)	Volumi di vendita realizzabili (3) = (1) + (2)	Margine di contribuzione unitario (4)	Margine di contribuzione complessivo (5) = (3) x (4)
Scrivanie	700		700	L 543.160	L 380.212.000
Armadi	5.050	(250)	4.800	L 46.940	L 225.312.000
Tavolini da computer	414	120	(600 - 66) = 534	L 100.080	L 53.442.720
Poltroncine	1.270	130	1.400	L 357.320	L 500.248.000
Totale margine contribuzione					L 1.159.214.720

Tabella 3.16 - Margine di contribuzione secondo programma di produzione e vendita conseguente all'adozione dell'alternativa 2 (abbassare il prezzo).

Prodotti	Volumi di produzione realizzabili (1)	Δ Rim. P.F. (2)	Volumi di vendita realizzabili (3) = (1) + (2)	Margine di contribuzione unitario (4)	Margine di contribuzione complessivo (5) = (3) x (4)
Scrivanie	700	—	700	L 543.160	L 380.212.000
Armadi	6.250	(250)	6.000	L 46.940	L 281.640.000
Tavolini da computer	384	120	(600 - 96) = 504	L 100.080	L 50.440.320
Poltroncine	1.270	130	1.400	L 357.320	L 500.248.000
Totale margine contribuzione					L 1.212.540.320

Si conferma la convenienza economica dell'alternativa 2 che comporta un margine di contribuzione complessivo rispetto all'alternativa 1 di L 71.325.600.

Si può a questo punto passare alla seconda fase del processo di elaborazione del budget.

Fase 2: verifica della fattibilità economica dei programmi di produzione/vendita

Nello schema della Fig. 3.10 viene sintetizzato il ciclo di verifica della fattibilità economica dei programmi operativi che conduce all'elaborazione del conto economico preventivo fino alla determinazione del reddito operativo.

La previsione delle vendite costituisce il punto di avvio del processo poiché le quantità da produrre e i relativi costi, i livelli delle giacenze, gli acquisti e l'ammontare dei costi operativi verranno determinati in funzione dei volumi di attività preventivati a questo riguardo. La quantità da produrre, rispetto alla quale viene elaborato il budget di produzione, viene calcolata sulla base delle quantità da vendere, tenuto conto della politica delle scorte di prodotti finiti. Il budget di produzione è composto dal budget dei costi di manodopera diretta, dei costi delle materie prime e dei costi indiretti di produzione.

Per quanto riguarda i costi delle materie prime, nel budget dei costi a esse riferite sono inclusi solo quelli relativi alle quantità consumate. A parte viene invece elaborato il budget degli acquisti, calcolato sulla base di quantità che prendono in considerazione la politica delle scorte a esse riferite (quantità da acquistare = quantità iniziale di scorte - quantità da consumare per la produzione venduta + quantità finale di scorte di materie prime).

La previsione degli altri costi operativi dipende da una considerevole quantità di fattori. Molti di questi costi sono direttamente influenzati dalle fluttuazioni che intervengono nei volumi di vendita. È questo il caso delle provvigioni e dei costi di spedizione/trasporto. Per contro, altri costi non sono direttamente correlati ai livelli di attività (affitti, ammortamenti, assicurazioni, stipendi direzione e così via) e vanno a confluire nel budget delle spese generali. La compilazione delle tavole dei budget di vendita, dei costi di produzione, dei costi commerciali e di quelli relativi ai servizi generali consentirà di pervenire all'elaborazione del conto economico preventivo, cui seguirà l'elaborazione di un prospetto dei flussi di cassa per la verifica della fattibilità finanziaria dello stesso e l'elaborazione dello stato patrimoniale preventivo.

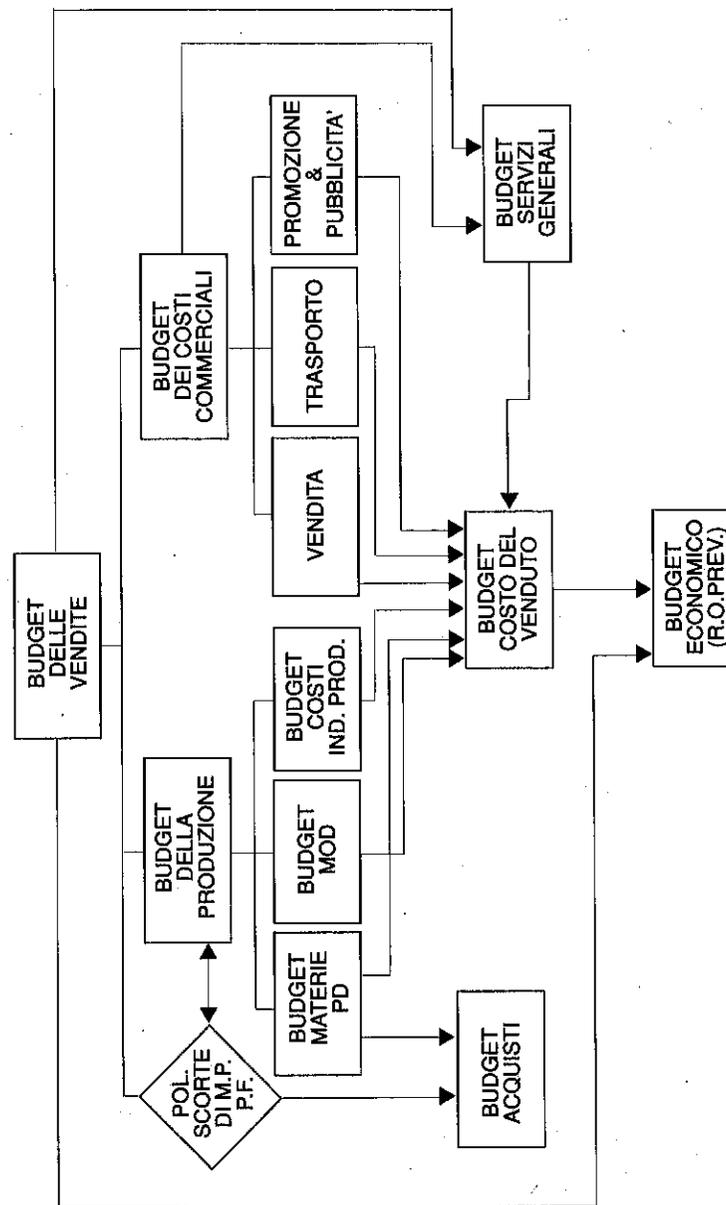


Fig. 3.10 - Lo schema di elaborazione del conto economico preventivo fino alla determinazione del reddito operativo.

Il processo parte dunque con l'elaborazione del budget definitivo delle vendite sintetizzato nella Tab. 3.17.

Tabella 3.17 - Budget delle vendite (definitivo).

Prodotti	Prezzi unitari (1)	Q di vendita (2)	Fatturato (1) x (2)
Scrivanie	L 900.000	700	L 630.000.000
Armadi componibili	L 120.000	6.000	L 720.000.000
Tavolini da computer	L 250.000	504	L 126.000.000
Poltroncine	L 580.000	1.400	L 812.000.000
Sedie	L 150.000	3.000	L 450.000.000
Totale fatturato			L 2.738.000.000

Il budget delle vendite contiene tutti gli elementi che concorrono a configurare la responsabilità del commerciale: i prezzi di vendita, entro i limiti di manovrabilità indiretta attraverso la concessione degli sconti, le quantità di vendita, e il mix delle vendite.

Il programma di produzione si basa sui volumi di produzione precedentemente calcolati riferiti all'alternativa 2. Il budget di produzione si articola in un budget delle materie prime e in un budget della MOD così come illustrato nelle Tabb. 3.18 e 3.19.

Questi due tipi di budget sono relativi a fattori diretti di produzione. Il calcolo dei costi ad essi offerti è relativamente semplice in quanto trattasi di fattori variabili.

Disponendo di standard fisici e di standard monetari relativi a ciascuna materia prima impiegata nella produzione dei vari prodotti è possibile determinare il budget delle materie prime impiegate nella produzione di ciascun prodotto della gamma (standard fisico materia prima A (o C) per standard monetario materia prima A (o C) per volumi di produzione più standard fisico materia prima B per standard monetario materia prima B per volumi di produzione e così via).

Analogamente, noto lo standard fisico e lo standard monetario della manodopera diretta è possibile pervenire al calcolo del costo totale previsto moltiplicando gli standard suddetti per i volumi di produzione dei singoli prodotti.

Tabella 3.18 - Budget materie prime (consumi).

Prodotti	Mat. prime std fisico (1)	Mat. prime std fisico (1)	Mat. prime std mon. (2)	Mat. prime std fisico (1)	Mat. prime std mon. (2)	Volumi di prod. (3)	Q. complessiva (4) = (1) x (3)	Costo complessivo (5) = (4) x (2)
Scrivanie	m 10	kg 5	L 20.000 (A)	L 21.000	u. 700	7.000 + 3.500 = 10.500	140.000 + 73.500 = 213.500.300	
Armadi	m 2	kg 1,3	L 20.000 (A)	L 21.000	u. 6.250	12.500 + 8.125 = 20.625	250.000 + 170.625 = 420.625.000	
Tavolini da computer	m 2	kg 4	L 20.000 (A)	L 21.000	u. 384	768 + 1.536 = 2.034	15.360 + 32.256 = 47.616.000	
Poltroncine	m 5	kg 2,8	L 25.000 (C)	L 21.000	u. 1.270	6.350 + 3.556 = 9.906	158.750 + 74.676 = 233.426.800	
Totale costo materie prime								L 915.167.000

Tabella 3.19 - Budget manodopera diretta (definitivo).

Prodotti	std/f unitario (1)	Volumi di produzione (2)	L/std unitario (3)	L/std complessivo (4) = (1) x (2) x (3)
Scrivanie	h 3,2	u. 700	16.200	36.288.000
Armadi componibili	h 0,4	u. 6.250	14.400	36.000.000
Tavolini da computer	h 1,8	u. 384	14.400	9.953.280
Poltroncine	h 2,4	u. 1.270	16.200	49.377.600
Totale costo MOD				131.618.880

È opportuno ora elaborare gli altri budget aziendali: quelli della direzione commerciale, della direzione produzione e delle spese generali (Tabb. 3.20, 3.21, 3.22).

Sono questi i budget dei cosiddetti costi indiretti aziendali che possono essere a loro volta suddivisi, ai fini della previsione, in costi indiretti variabili e costi indiretti fissi.

Tabella 3.20 - Budget dei costi commerciali.

Costi di vendita	
Stipendi base	L 50.000.000
Provvigioni	L 54.760.000
Costi di trasporto	
Ammortamento automezzi	L 5.000.000
Assicurazione e bollo	L 3.500.000
Costo autisti	L 40.000.000
Costo carburante	L 45.000.000
Costi di direzione commerciale	L 50.000.000
Costi di promozione e pubblicità	L 125.000.000
Totale costi commerciali previsti	L 373.260.000

Tabella 3.21 - Budget dei costi indiretti di produzione.

Costi direzione di produzione (stipendi base)	L 70.000.000
Consumi energetici	L 12.718.800
Materiali vari	L 15.000.000
Altri costi industriali (ammort. ind.)	L 15.000.000
Totale costi previsti	L 112.718.800

Tabella 3.22 - Budget delle spese generali aziendali.

Costi direzione amministrativa	L 85.000.000
Spese generali aziendali	L 147.000.000
Ammortamenti beni mobili e immob. direz.	L 13.000.000
Costi direzione generale	L 150.000.000
Totale costi previsti	L 395.000.000

Per il calcolo dei costi indiretti variabili quali le provvigioni, il costo del carburante, i consumi energetici, noto il costo unitario sarà sufficiente moltiplicare lo stesso per l'indice di attività di riferimento.

Nel caso delle provvigioni, ad esempio, nota la percentuale percepita dal venditore sul valore delle vendite, sarà sufficiente moltiplicare la stessa per il valore previsto del fatturato.

Il costo del carburante, noto il consumo medio e la percorrenza media degli automezzi sarà immediatamente calcolabile moltiplicando questi valori per il costo dello stesso al litro.

Infine i costi dei consumi energetici saranno direttamente collegati ai Kwh consumati dai vari impianti di produzione.

Per giungere all'elaborazione del costo del prodotto venduto occorre infine valorizzare le rimanenze di prodotti finiti così come appare nella Tab. 3.23, il che consente anche di elaborare il budget degli acquisti di materie prime riportato nella Tab. 3.24.

Tabella 3.23 - Valorizzazione rimanenze prodotti finiti.

Prodotti	Rimanenze finali	Ricavo unitario	Valore magazzino
Scrivanie	120	L 900.000	L 108.000.000
Armadi	1.100	L 120.000	L 132.000.000
Tavolini da computer	80	L 250.000	L 20.000.000
Poltroncine	250	L 580.000	L 145.000.000
Sedie	500	L 150.000	L 75.000.000
			L 480.000.000

Tabella 3.24 - Budget degli acquisti di materie prime.

Materia prima	Costo consumi totali (1)	Costo rimanenze finali (2)	Costo rimanenze iniziali (3)	Valore acquisti (4) = (1) + (2) - (3)
Ⓐ	405.360.000	240.000.000	180.000.000	465.360.000
Ⓑ	351.057.000	17.850.000	240.000.000	128.907.000
Ⓒ	158.750.000	137.500.000	115.000.000	181.250.000
Totale costi				775.517.000

A questo punto abbiamo tutte le informazioni che ci consentono di elaborare il conto economico preventivo parziale fino alla determinazione del reddito operativo (Tab. 3.25).

Disponiamo infatti delle informazioni relative al fatturato netto, al costo industriale del venduto che include i costi relativi ai consumi delle materie prime, della MOD, i costi indiretti di produzione e la variazione delle rimanenze di prodotti finiti. Il confronto tra i ricavi netti e il costo industriale del venduto consente il calcolo dell'utile lordo industriale.

Sottraendo a quest'ultimo gli altri costi indiretti aziendali commerciali e generali si perviene al calcolo del reddito operativo.

Tabella 3.25 - Budget economico (parziale, fino al R.O.).

Ricavi di vendita	L 2.738.000.000
- Costo industriale del venduto	L 1.205.878.800
consumi materie prime	L 915.167.000
MOD	L 131.618.800
costo indiretto di produzione	L 112.718.000
R.I. P.F. (escluso sedie)	L 461.375.000
R.F. P.F.	L (405.000.000)
= Utile lordo industriale	L 1.532.121.200
- Costo prodotto commercializzato*	L 469.000.000
- Costi commerciali	L 373.260.000
- Costi generali	L 395.000.000
= Reddito operativo	L 294.861.200

* 450.000.000 - 56.000.000 + 75.000.000 = 469.000.000

Solo dopo aver quantificato il fabbisogno finanziario e decise le modalità di finanziamento sarà possibile calcolare gli oneri finanziari di competenza e completare la stesura del conto economico fino alla determinazione del reddito netto.

Fase 3: verifica della fattibilità finanziaria

L'ultima fase consiste nel verificare le ripercussioni che le ipotesi di gestione inserite nel conto economico preventivo esercitano sulla situazione finanziaria dell'azienda.

Questa verifica viene effettuata mediante l'analisi dei flussi di cassa che richiede la determinazione delle poste del capitale circolante netto riferite al periodo di programmazione e la quantificazione delle variazioni che le stesse subiscono rispetto al periodo precedente alla programmazione. Solo disponendo di queste informazioni è possibile infatti applicare il prospetto dei flussi di cassa.

Si procede secondo questa sequenza:

1. Determinazione delle poste di capitale circolante netto:

a) crediti vs/clienti

- durata media gg. 65
- fatturato L 2.738.000.000
- valore dei crediti

$$L \frac{2.738.000.000}{360 \text{ gg.}} \times 65 \text{ gg.} = L 494.361.100$$

b) debiti vs/fornitori

- quota media gg. 90
- acquisti materie prime e prodotti commercializzati
L 915.167.000 + L 450.000.000 = L 1.365.165.000
- valore dei debiti
L $\frac{1.365.167.000}{360 \text{ gg.}} \times 90 \text{ gg.} = \text{L } 341.291.749$

c) Magazzino finale

- prodotti finiti L 480.000.000
- materie prime L 395.350.000

2. In secondo luogo è necessaria la quantificazione delle variazioni delle poste di CCN:

	1/1/19X2	31/12/19X2	Variaz.
a) crediti vs/clienti	400.000.000	494.361.100	+ 94.361.100
b) debiti vs/fornitori	300.000.000	341.289.000 + 41.289.000	+ 41.289.000
c) magazzino totale	1.052.357.000	875.350.000 - 177.007.000	- 177.007.000

3. A questo punto è possibile procedere alla determinazione del flusso di cassa atteso (Tab. 3.26).

Tabella 3.26 - Determinazione del flusso di cassa atteso.

Reddito operativo	+L 294.861.200
Ammortamenti	+L 33.000.000
OF (su indebitamento in essere)*	-L 22.500.000
= Flusso CCN gestione caratteristica	=L 305.361.200
Δ crediti	-L 94.361.100
Δ debiti	+L 41.289.000
Δ magazzino	+L 177.007.000
= Flusso di cassa gestione caratteristica	=L 429.296.100
Investimenti nuovo macchinario	-L 250.000.000
Rimborso rate mutuo	-L 75.000.000
Pagamento dividendi	-L 200.000.000
Variazione fondo cassa	-L 5.000.000
= Fabbisogno lordo	=L (100.703.900)

* Calcolo OF su indebitamento in essere
150.000.000 debiti vs/banche
20% OF annuali
I semestre L 150.000.000 x 10% = 15.000.000
II semestre L 75.000.000 x 10% = 7.500.000
22.500.000

È stato determinato un saldo di cassa negativo che denota un fabbisogno di finanziamento. Ipotizzando che esso possa essere soddisfatto attraverso il ricorso all'indebitamento bancario, si procede come segue.

Il calcolo degli oneri finanziari può essere fatto sul valore medio dell'indebitamento in considerazione del fatto che l'azienda non rimane esposta per 12 mesi per l'intero valore. Pertanto

$$L \frac{100.703.900}{2} \times 20\% = L 10.070.390$$

Questi oneri finanziari sommati a quelli già indicati nel prospetto dei flussi di cassa (L 10.070.390 + L 22.500.000) = L 32.570.390 consentono di calcolare il valore da inserire nel conto economico preventivo fino a giungere al valore di reddito di competenza sintetizzato nella Tab. 3.27.

Tabella 3.27 - Budget economico definitivo.

Ricavi di vendita	L 2.738.000.000
- Costo industriale	L 1.205.878.800
= Utile lordo industriale	L 1.532.121.200
- Altri costi di gestione	L 1.237.260.000
= Reddito operativo	L 294.861.200
- Oneri finanziari	L 32.570.390
= Reddito di competitività	L 262.290.810
- Imposte sul reddito 50%	L 131.145.400
= Reddito netto	L 131.145.400

Il processo di elaborazione del Master Budget culmina con la redazione dello stato patrimoniale preventivo le cui voci componenti risulteranno connesse con il piano economico e finanziario generale, così come è stato elaborato nelle tabelle e nei prospetti precedenti.

In particolare, i valori dello stato patrimoniale subiranno variazioni in aumento o in diminuzione per effetto delle variazioni del capitale circolante netto connesse con la gestione caratteristica delle entrate e delle uscite di cassa connesse a loro volta con la gestione non caratteristica.

Così nello stato patrimoniale previsionale al 31/12/19X2 tra le attività correnti viene indicato il valore minimo di cassa desiderato, il valore dei crediti e del magazzino finale. Il valore dell'attivo fisso

è calcolato al netto dei fondi di ammortamento e tiene conto del nuovo investimento realizzato (300 ml + 250 ml - 33 ml).

Tra le passività correnti sono inclusi i debiti verso fornitori e i debiti verso banche. Questo valore include l'esposizione finanziaria del periodo precedente e ulteriori variazioni in diminuzione e in aumento per tener conto delle esigenze di rimborso e di incrementi di fabbisogni finanziari così come sono emersi dal budget finanziario precedentemente elaborato (150 ml - 75 ml + 100,7039 ml + 32,5790390 ml).

Per differenza viene calcolato il capitale netto che include il valore del capitale sociale, le riserve eventuali e l'utile di esercizio.

Nella Tab. 3.28 vengono formalizzati la struttura e il contenuto dello stato patrimoniale previsionale della MOBIL.BI alla data del 31/12/19X2, elaborato secondo quanto detto sopra.

Tabella 3.28 - Stato patrimoniale previsionale al 31/12/19X2.

ATTIVO		PASSIVO	
<i>Attivo corrente</i>		<i>Passivo corrente</i>	
cassa	L 15.000.000	debiti vs/fornitori	L 341.289.000
crediti	L 494.361.100	debiti vs/banche	L 208.288.339
rimanenze	L 875.350.000		L 549.571.939
<i>Attivo fisso</i>		<i>Capitale netto</i>	L 1.352.139.161
impianti e attrezzature (al netto dell'amm.)	L 517.000.000		
Totale attività	L 1.901.711.100		L 1.901.711.100

Completata l'elaborazione del Master Budget, una volta che lo stesso verrà approvato dai vari organi decisionali, la direzione della MOBIL.BI disporrà di uno strumento utile per orientare le decisioni d'allocazione delle risorse, per responsabilizzare i singoli operatori coinvolti nel processo e controllare a intervalli di tempo predefiniti i risultati della gestione e le prestazioni degli operatori. In definitiva disporrà di uno strumento utile per la direzione.

In particolare noi abbiamo posto l'enfasi sugli aspetti procedurali che contraddistinguono il processo di elaborazione del budget facendone trasparire tutto il suo valore dal punto di vista di chi vuole svolgere un processo razionale di allocazione delle risorse. Infatti:

- attraverso un processo continuo di analisi/sintesi si ottimizza l'impiego delle risorse;
- ne risulta favorito il processo di bilanciamento tra opportunità e risorse disponibili;
- il budget rappresenta il punto di partenza per lo spostamento di eventuali vincoli.

Ma il budget ha in sé anche un grande valore organizzativo. Esso infatti è al contempo:

- un meccanismo di integrazione a vari livelli (tra individui, tra divisioni di funzioni o divisioni tra azienda e casa madre e così via);
- uno strumento di assegnazione di obiettivi e di coordinamento;
- uno strumento di negoziazione e di valutazione.

Ed è proprio di questi aspetti che ci occuperemo nel capitolo seguente.

Capitolo 4 IL PROCESSO ORGANIZZATIVO DI ELABORAZIONE DEL BUDGET

4.1 L'IMPATTO DEGLI OBIETTIVI DI BUDGET SUL COMPORTAMENTO DEGLI INDIVIDUI

Troppo spesso l'alta direzione e gli operatori amministrativi che sovrintendono al funzionamento del sistema di budget, circoscrivono la loro attenzione ai soli meccanismi contabili di elaborazione, senza riconoscere che l'efficacia del processo dipende invece da un insieme di variabili organizzative, in particolare dalla comprensione e dal grado di accettazione manifestati dai manager coinvolti nel processo di programmazione e che dovrebbero essere indotti a un comportamento consapevole di fattiva collaborazione, coerente con gli obiettivi contenuti nel budget.

A questo proposito, l'atteggiamento dei quadri intermedi nei confronti del budget risulta spesso influenzato dal comportamento mostrato verso di esso dai più elevati livelli direttivi. Il budget e l'attività di programmazione più in generale sono particolarmente efficaci nei casi in cui i massimi responsabili assicurano e manifestano nei loro confronti un supporto incondizionato.

Va inoltre sottolineato che la capacità di recepire e di accettare la filosofia imposta da un sistema di budget può spesso costituire un importante elemento di giudizio per la valutazione delle prestazioni manageriali. Ciò è tanto più vero se si pensa che spesso esso è associato a qualcosa di repressivo o di vincolante. Un atteggiamento negativo di questo tipo può essere superato mediante un'azione educativa e di persuasione tale da valorizzare i vantaggi e i benefici connessi con il budget e che porti a sfatare l'immagine di strumento utilizzato per controllare nel senso più deleterio del termine.

È quindi evidente che le esigenze di un efficace sistema di budget non sono limitate alle tecniche contabili ma hanno una più ampia base e che i dirigenti che riescono a introdurre questo strumento con successo sono quelli che tengono in considerazione le implicazioni comportamentali del budget mentre applicano gli aspetti più meccanicistici della procedura.

Se impiegato correttamente, il sistema di budget costituirà un supporto fondamentale:

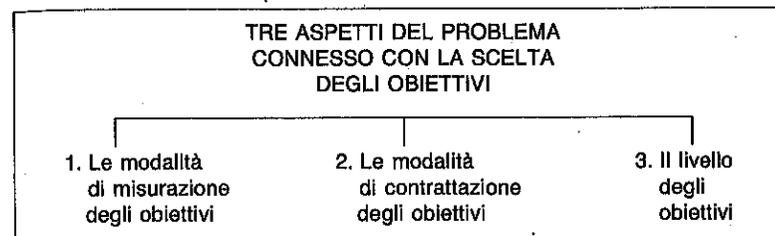


Fig. 4.1 - Criteri di definizione degli obiettivi di budget.

- nella fase di definizione dei parametri di valutazione delle prestazioni;
- nel motivare i singoli responsabili al raggiungimento degli obiettivi di budget;
- nella fase di valutazione dei risultati;
- nell'orientare i comportamenti canalizzando l'attenzione verso quelle aree che assumono rilevanza critica e necessitano di particolare attenzione.

Da questa premessa ne consegue che, qualora si voglia enfatizzare la componente organizzativa del budgeting, in quanto processo utilizzabile per orientare i comportamenti facendo leva sulla struttura motivazionale dei singoli manager, particolare attenzione deve essere dedicata alla scelta degli obiettivi da inserire nel budget stesso. Tre potrebbero essere gli aspetti indagabili rispetto a questo unico problema. Essi sono da riconnettersi a (Fig. 4.1):

- le modalità di misurazione degli obiettivi;
- le modalità di contrattazione degli obiettivi;
- il livello degli obiettivi.

Analizziamoli distintamente.

4.1.1 Le modalità di misurazione degli obiettivi

Rispetto al primo problema, come misurare gli obiettivi, la difficoltà effettiva non consiste tanto nel determinare quali sono gli obiettivi da assegnare, quanto nel decidere come stabilirli. Drucker a questo proposito suggerisce di procedere individuando dapprima le grandezze che si devono misurare in ciascuna area di responsabili-